

EXPERIENCIA Y NATURALEZA

-INTRODUCCION AL CONCEPTO DE OUTDOOR TRAINING-

“Llevo 27 años en la compañía, he asistido a miles de cursos sobre comunicación y trabajo en equipo, en ninguno he aprendido tanto como en éste” Estas palabras las pronunciaba José Luis, un director comercial de una multinacional dedicada a la fabricación y distribución de herramientas para la construcción, en el Parador Nacional de Gredos, después de haber asistido a un curso sobre desarrollo de equipos de trabajo con metodología outdoor.

Antes de comenzar el curso, ninguno de los directivos que a él asistían habían oído hablar del outdoor training, cuando lo finalizaron todos se fueron convencidos de lo útil que había sido para su desarrollo como equipo directivo. Hoy, meses más tarde, siguen trabajando sobre el plan de acción que nació en aquel curso.

Aunque el Outdoor Training es todavía poco conocido en España, tiene sus orígenes a mediados de los 70, y podemos decir que se consolida como práctica, ya en la década de los 80.

Sin embargo el Outdoor Training, en contra de lo que se pueda pensar, no es una invención de finales del siglo XX. El hombre primitivo ya aprendía y se desarrollaba **experimentando en la naturaleza**, y a lo largo de la historia una multitud de prácticas organizativas se han desarrollado con entrenamientos al aire libre. La Formación Outdoor rescata esta práctica metodológica y la pone al servicio del desarrollo de las personas en las empresas:

Naturaleza y experiencia dos claves para el éxito del Outdoor Training. A lo largo de este capítulo reflexionaremos sobre estas dos claves

- La naturaleza como aula, como el entorno ideal para desarrollarnos y aprender
- La experiencia como método válido en el entorno natural y como forma efectiva de aprendizaje y desarrollo.

LA NATURALEZA COMO AULA

“Cuando no aprendía algo se sentaba a tomar el sol [...]Y creció; creció tan fuerte como una persona que pasa la mayor parte del día al aire libre”

Rudyard Kipling. El Libro de la Selva

En 1336 Petrarca subió al monte Ventoso a leer las Confesiones de Agustín de Hipona, Su deseo era contemplar la naturaleza desde la altura de la montaña. Allí se encontró

consigo mismo y descubrió que nada es tan grande como el alma humana¹. Posiblemente se paró a reflexionar cuando leyó: *“Los hombres salen a hacer turismo para admirar las crestas de los montes, el oleaje proceloso de los mares, el fácil y copioso curso de los ríos, las revoluciones y los giros de los astros. Y en ocasiones se pasan de largo a sí mismos”*²

En la historia, en la filosofía, en la literatura encontramos miles de ejemplos de cómo la naturaleza ha ejercido como aula de reflexión y aprendizaje de la condición humana. En la naturaleza las personas se comportan tal y como son. Leo en *“La Guía de Picos de Europa. Rutas turísticas por Asturias, Cantabria y León”*³ que me regaló su editor, Fernando García Barredo, una dedicatoria suya que pone *“La naturaleza... Un gran misterio, pero un misterio que transforma a las personas; y se muestran tal y como son. En ese ambiente nos conocimos y quizá sea ése el secreto de la amistad”* La palabra *misterio* me hace recordar las palabras del jefe de los Sioux Oglala Luther Oso: *“...era mansa, la tierra era generosa y estábamos rodeados de las bendiciones del gran misterio”*

Misterio o no, el hombre ha aprendido y se ha transformado siempre en medios naturales. Se ha conocido mejor y ha conocido a sus compañeros, la naturaleza ha sido la gran escuela de competencias durante siglos.

Todavía recuerdo mi primera experiencia de auto aprendizaje en la naturaleza. Fue en 1988 en el norte de Palencia, en un campamento itinerante en el que cada día teníamos que cubrir andando una etapa de varios kilómetros. La primera etapa la hicimos bajo un calor asfixiante, y el último trozo por asfalto en unas cuestas bastante pronunciadas. Mi falta de entrenamiento y mi pésima forma física me jugaron una mala pasada, y recuerdo el final de esa etapa como una de las experiencias más angustiosas de todas las vividas en el monte. Realicé el último trozo en solitario, sin hablar con nadie, sin estar pendiente de nadie y sin cuestionarme si nadie necesitaba algo de mí. Cuando llegamos a nuestro destino, perdí totalmente el autocontrol, me tiré sobre la fuente como un león se tira sobre su presa, no se me pasó por la cabeza pensar que alguien necesitase el agua más que yo, o llegase en peores condiciones que yo. En ese momento solo pensé en mí. Unos días después, reflexionando sobre el tema me sentí fatal, analicé cómo me había sentido, cómo se podían haber sentido los demás conmigo. Al fin y al cabo pretendíamos ser un equipo. Aprendí mucho de mí y me planteé mejorar en cuanto a mi comprensión interpersonal, mi trabajo en equipo,...

Entonces yo no había oído hablar de outdoor training, pero sin saberlo estaba descubriendo las claves de aprendizaje sobre las que hoy reflexiono en este capítulo: La **naturaleza** como reto, como invitación a salir del área de confort y la **reflexión** como pauta principal de todo **aprendizaje experiencial**

La naturaleza ha sido durante siglos nuestro único hábitat, por eso ha ejercido como escuela. En ella la raza humana se ha desarrollado y vivido en total dependencia. Hoy se hace más necesario que nunca recuperar a la naturaleza como escuela.

¹ Citado en Pérez de Tudela, Cesar. Cinco Montañas Solo. Ed. Desnivel. Madrid 2000

² San Agustín. Confesiones 10, 8. Biblioteca de Autores Cristianos

³ Varios. Picos de Europa. Rutas Turísticas por Asturias, Cantabria y León. Ed Estvdio. Santander 1ª Edición 1989

En la naturaleza el hombre actúa con más libertad, es más espontáneo, sus comportamientos son menos ocultos que en el interior de cuatro paredes, ya sea aula u oficina. En la naturaleza el hombre se siente libre de las presiones externas impuestas por la cotidianidad.

Miguel Delibes en su discurso de ingreso en la Real Academia de la Lengua afirmaba: “El verdadero progreso estriba en revitalizar los valores humanos y establecer las relaciones hombre – naturaleza en un plano de concordia”⁴ Kathleen Meyer afirma: “*Necesitamos fomentar una amistad entrañable con la tierra, el agua y el aire*”⁵. Necesitamos volver al aula donde aprendió nuestra especie, **observarnos y reflexionar** sobre nuestra forma de comportarnos y actuar, sobre nuestras competencias. Y necesitamos sentirnos libres para efectuar esa observación y ese aprendizaje.

“*Nosotros somos una parte de la tierra y ella es parte de nosotros*”⁶ Estas palabras del Gran Jefe Seattle al Presidente de los Estados Unidos de América, Franklin Pierce, en 1855 nos recuerdan, de nuevo, la necesidad de la vuelta al origen (Ortega), de la vuelta a la madre que nos vio nacer.

Sí, es cierto que somos parte de la naturaleza, es cierto que es nuestra madre, como creen aun multitud de religiones y culturas (Me sorprendió ver como los Diaguitas del norte de Argentina, si bien se confiesan cristianos y fieles a la iglesia católica, continúan creyendo en la *Pachamama*, en la madre tierra⁷), es cierto, también, que en ella podemos encontrar plenitud y descanso. Pero también es cierto que a veces nos plantea retos, que a veces es una gran desconocida, y que al “urbanita” de corbata y oficina le plantea una salida total de su área de confort. Fuera de este área de confort es dónde el individuo experimenta un mayor desarrollo.

Un ejemplo: durante años, cientos de grupos de empresas han trabajado en cursos de formación y escuelas de negocios una técnica grupal de toma de decisiones y consenso llamada *sobrevivir en el desierto*. Dicha técnica planteaba a los participantes una situación en la cual se encontraban perdidos en el desierto y debían priorizar una serie de recursos para conseguir llegar a la zona poblada dónde encontrarían la salvación⁸.

He visto a muchos grupos realizar esta técnica, y yo mismo he participado en ella, y en cierto modo es útil, pero la puesta en situación de los participantes era nula, la presión ante la toma de decisiones no existía y la capacidad para llegar al consenso dependía en muchos casos de las ganas de discutir que tuviesen los miembros del equipo. El entorno no acompaña, y no existe experiencia de reto.

Imagínese esta técnica con los participantes en el Sahara Tunecino, con más de 40 grados a la sombra y sabiendo que van a pasar la noche fuera y que de verdad tienen que

⁴ Delibes, Miguel. El mundo en la agonía. Círculo de Lectores. Barcelona 1988

⁵ Meyer, Kathleen. Como cagar en el monte. Ed Desnivel. Madrid 2000

⁶ Gran Jefe Seattle. Nosotros somos parte de la tierra. Ed Hesperus. Palma de Mallorca 1994 Se trata de la respuesta del jefe de la tribu Duwamish al presidente de EEUU cuando este le envió una oferta para comprar las tierras, donde habitaba esta tribu.

⁷ Encontramos abundante Bibliografía sobre el tema. Recomiendo: Fotuny, Pablo. Supersticiones Calchaquíes Ed. Sofrón Buenos Aires 1951

⁸ Encontramos una variante llamada Alunizaje en Kirsten, Rainer E. Entrenamiento de grupos. Ed. Mensajero. Bilbao 1978

elegir aquello que les va a ser más útil. Los participantes, entonces, actúan desde su forma de ser, desde su forma de actuar y desde su forma de resolver problemas y tomar decisiones. Ninguno desea perderse, ni quedarse sin comer, ni mucho menos hacer andando, y sin agua, el camino que les separa de las jaimas⁹. (Jaimas que ellos deberán montar)

La naturaleza, a parte de ser maravillosa, plantea retos, como en este caso, y ante los retos nos desarrollamos a la máxima velocidad. La naturaleza nos saca a menudo de nuestro área de confort, y es en este área de dificultades dónde más nos desarrollamos.

Es sensacional ver en un velero trabajar juntos, codo con codo, a los miembros de un equipo poco cohesionado en su labor cotidiana, salvando las dificultades del mar y aprovechando en su favor la fuerza del viento, confiando los unos en los otros, colaborando, comunicando. ¿A quién le apetece no colaborar cuando puede caerse al agua? Es asombroso observar cómo cada individuo en la dificultad descubre la necesidad del otro.

La Naturaleza, cara y cruz de una misma moneda, (*“Aguas que riegan los campos son las mismas aguas que pueden matar”*)¹⁰ confort y reto, dificultad y superación, el outdoor training invita a superarla y a disfrutarla...

Ahora bien, cambiar el espacio cerrado por el aire libre exige romper de forma consciente los sistemas de formación tradicionales y ser capaz de innovar y ser flexibles:

Cuando daba clases de sociología en Mary Ward College, me gustaba bajar a dar clase al pequeño jardín que había en la escuela. Las alumnas estaban más receptivas y su nivel de comunicación era muy superior al que tenían entre las cuatro paredes de las aulas. Allí nos daba el aire, teníamos más luz y en los meses de primavera comenzábamos a disfrutar del sol. Nos reíamos con mayor fluidez y riéndonos aprendíamos más los unos de los otros. Desgraciadamente, a mis compañeros de trabajo la idea no les pareció demasiado ortodoxa y me vi obligado a volver a dar las clases en el interior del edificio.

La idea había parecido revolucionaria, pero no lo era. Se trataba tan sólo de volver a nuestra aula primitiva, al aire, al sol, al lugar en donde millones de personas se han desarrollado durante años. En la naturaleza han aprendido a vivir y a sobrevivir todos nuestros antepasados.

En la naturaleza el outdoor training nos enseña a volver a aprender.

LA EXPERIENCIA COMO METODO¹¹

⁹ Típica tienda de campaña Bereber

¹⁰ De la canción Planeta Agua de Ana Belén

- *Es muy bello vuestro planeta ¿Tiene océanos?*
- *No puedo saberlo –respondió el geógrafo- [...]*
- *¡Pero usted es geógrafo!*
- *Exacto, - afirmó el geógrafo- pero no soy explorador [...]* *El geógrafo es demasiado importante para andar explorando por ahí*

El principito. A de Saint - Exupéry

Si somos capaces de entender que la naturaleza es un espacio ideal de desarrollo y aprendizaje, es necesario descubrir el método que mejor se adapte a este espacio. La respuesta está clara. Si la naturaleza ha sido el aula durante mucho tiempo, el método ya estará descubierto, redescubramoslo. Si creemos que el aprendizaje se puede dar con mayor facilidad en medios naturales, tenemos que volver a desarrollar el método con el que siempre se ha aprendido en estos medios: **La experiencia y la observación**. A hacer aprendemos haciendo, y a ser aprendemos observando cómo somos, y reflexionando sobre cómo actuamos para ser motores de nuestro propio cambio.

De todas nuestras experiencias aprendemos cosas. Lo que hemos vivido lo aprendemos con más facilidad que lo que nos cuentan o lo que leemos. Pero estas experiencias para ser óptimas deben cumplir dos requisitos:

- a) Ser retadoras
- b) Ser positivas

a) Retadoras.

Lo he comentado con detenimiento en el epígrafe anterior, cuando hablaba de la zona de confort y de la zona de dificultades. El hombre para desarrollarse necesita tener retos, necesita sentir que es capaz de superarse a sí mismo y de conseguir cosas que nunca pensó que pudiera conseguir. Esto le hace plantarse retos nuevos y desarrollarse.

Cuando Juanito Oiarzábal nos cuenta cómo consiguió ascender a su primer ochomil afirma: *“Lo que al principio era una meta, resultó ser sólo la salida. Ahora que he ascendido a los 14 ochomiles, sé perfectamente que la meta no existe”*.¹²

Esto es el outdoor training, plantear retos a la persona para que ella misma sea protagonista de su desarrollo y se siga retando día a día.

b) Positivas

Santo Tomás de Aquino afirma que *“nemo sine delectatione vivere potest”*, nadie puede vivir sin placer, sin sentimientos agradables¹³.

¹¹ En el capítulo Camilla Hillier Fry profundiza en este tema presentándonos los ciclos de aprendizaje de Brathay, Ymca, Burton, Juch, Klob, y Pfeiffer y Jones

¹² Juanito Oiarzabal en: Betelu, Kiko. Los 14 ochomiles de Juanito Oiarzabal. Ed Desnivel

¹³ Santo Tomas de Aquino. Suma Teológica 2, II, 35 Ed. Católica Madrid 1964

José Antonio Jauregui continúa esta reflexión enseñándonos que “*los sentimientos agradables son una condición sine qua non, una energía vital indispensable, una especie de oxígeno espiritual: el oxígeno es al cuerpo lo que el sentimiento grato es al individuo*”.¹⁴

Si los sentimientos positivos son imprescindibles para nuestra vida, debemos entender que también lo son para nuestro aprendizaje y nuestro desarrollo, y es por tanto necesario facilitarlos en nuestras experiencias de outdoor training.

En todo caso, es necesario huir de experiencias que supongan rechazo y frustración. Las experiencias negativas en muchos casos generan rechazo y aversión. Un caso curioso, un porcentaje muy alto de niños que vienen a España adoptados de otros países de distinto idioma generan al llegar a nuestro país un rechazo absoluto a hablar en su idioma nativo, incluso sin conocer apenas el idioma español, prefieren defenderse en este último aunque se les dé la oportunidad de entenderse en el de origen. Al poco tiempo olvidan por completo la lengua en la que aprendieron a hablar. Es un ejemplo claro de cómo el subconsciente borra de forma automática lo aprendido bajo una experiencia negativa.

Cada información que recibimos y cada actividad que ejercemos están asociadas a emociones. Si el aprendizaje está asociado a emociones desagradables (aversiones), muy poco se podrá retener.¹⁵ Es necesario, pues, lograr un equilibrio absoluto entre las situaciones de reto mencionadas anteriormente y las situaciones emocionalmente positivas, para lograr así, lo que nosotros denominamos **MEMORIA POSITIVA** de la experiencia vivida.

Para lograr esto es necesario en cualquier actividad de outdoor training tener en cuenta dos factores fundamentales:

1. Situaciones divertidas
2. Situaciones de logro

1. **Situaciones divertidas.** No es desconocido (ni se debe rechazar, aunque en ocasiones sea criticado) el contenido lúdico que tienen la mayoría de las actividades de Outdoor Training. En general son actividades cargadas de emoción, que a la gente le divierte hacer, actividades que, a menudo, los participantes en un programa no han realizado antes y que tienen para ellos un gran atractivo.

A veces se critica y se cuestiona si las actividades de outdoor training no son simples juegos. Pues en realidad muchas de ellas sí que son juegos, pero no “simples”, sino con una utilidad clara, siempre y cuando se diseñen y utilicen adecuadamente. El juego ha sido utilizado con frecuencia para fines pedagógicos e incluso de integración social.¹⁶ En las aventuras cooperativas, y por lo tanto de desarrollo de equipos, el elemento de diversión debe ser potenciado para que no haya temor al fallo o al rechazo y no haya necesidad de destruir¹⁷

¹⁴ Jauregui, José Antonio. Cerebro y Emociones. Ed Maeva. Madrid 1999

¹⁵ Birkenbihl, Michael. Formación de Formadores. Ed Paraninfo. Madrid 1996

¹⁶ David, José. Juegos y Trabajo Social Ed. Humanitas Buenos Aires 1990

¹⁷ Orlick, Terry. Juegos y Deportes Cooperativos Ed. Popular. Madrid 1989

Tirar con arco, dormir una noche en jaimas en el desierto después de una travesía en camellos y/o en 4X4, conducir un quad (moto todoterreno de cuatro ruedas), o “jugar” a traspasar una tela de araña o superar una serie de pruebas que nos hagan ganar un tesoro, son de por sí actividades divertidas.

Pero no debemos quedarnos en la dimensión lúdica de la actividad, es necesario ir más allá. El Outdoor Training es un medio y no un fin en sí mismo, un medio grato y divertido, que persigue provocar en los participantes recuerdos agradables y positivos, para facilitar la retención de lo aprendido y revelar las áreas de mejora de cada uno.

2. **Situaciones de logro.** El Outdoor Training plantea situaciones casi siempre orientadas a la consecución de logro. El logro produce, tanto en el plano individual como grupal, sentimientos de satisfacción que cohesionan el grupo en un clima de positividad.

Recordemos cuando hemos hablado del área de confort. Es cierto que aprendemos más y de forma más rápida cuando salimos de este área, pero también es cierto que cuando se entra en la denominada área de fracaso, apenas existe aprendizaje. Con las actividades de Outdoor Training las personas van consiguiendo superar retos.

Birkenbihl afirma que *“sólo las vivencias de éxito actúan como una motivación positiva y hacen que lo aprendido quede fijado”*.¹⁸

A esta sensación personal de logro que vive el individuo se le une otro factor a tener en cuenta: El refuerzo positivo que se da entre los compañeros de equipo cuando se consigue superar la dificultad planteada por la actividad outdoor. Los refuerzos o caricias positivas son uno de los elementos claves de la motivación humana que van totalmente unidos al logro. (En Maslow encontramos un escalón llamado reconocimiento). Los procesos de aprendizaje sin refuerzos no conducen al cambio de comportamiento deseado, y lógicamente si no hay logro no puede existir refuerzo. Las actividades de outdoor promueven de forma casi espontánea este refuerzo positivo. De nuevo acudo a mi memoria para recordar imágenes de personas, compañeros de equipos, a veces de comités de dirección, fundidos en un abrazo, por haber conseguido encontrar un supuesto tesoro escondido en el bosque, o aplaudiendo a un miembro del equipo que ha conseguido con éxito superar un circuito de pruebas. El aplauso como forma de reconocimiento personal acaba de una forma o de otra estando presente en casi todos los programas de outdoor.

Por otro lado sabemos por McClelland que el logro es uno de los motivos sociales más importantes que permiten explicar los comportamientos de las personas y su interacción con otros en el trabajo.¹⁹ Si el logro motiva, esto quiere decir que puede impulsar el cambio y la mejora.

De vez en cuando me gusta mirar mis fotos de senderismo, y descubro que hay algunas a las que les tengo un gran cariño. Me refiero a las fotos en la cumbre de cualquier pico. No son las más bonitas, normalmente la altura no se aprecia y tan

¹⁸ Birkenbihl, Michael. Formación de Formadores. Ed Paraninfo. Madrid 1996

¹⁹ Jericó, Pilar. Gestión del Talento. Ed. Prentice Hall Pearson Educación. Madrid 2001. Citando a David McClelland

sólo se ve un mojón de cemento o alguna imagen religiosa, pero para mí esas fotos son el recuerdo del logro, de mi esfuerzo por llegar a la cumbre y la satisfacción de lo conseguido. Esas fotos me evocan más recuerdos positivos que otras muchas de paisajes preciosos antes de lograr mi objetivo de coronar una cima.

Hemos visto, pues, cómo la experiencia es una herramienta útil y efectiva para el aprendizaje y sobre todo para el desarrollo de competencias. Esto se debe, entre otros factores, a la existencia de cuatro pilares básicos que ya hemos visto y que me permito recordar de una forma más ordenada.

- **Experiencia:** El aprendizaje es mucho más efectivo cuando se ha vivido una determinada situación, cuando se ha experimentado. Una de las características del Outdoor Training es que los participantes están constantemente experimentando, son ellos los que realizan cada actividad, son actores en el programa y no meros sujetos pasivos como ocurre a menudo con la formación indoor o tradicional.

Relacionados con la experiencia encontramos otros tres factores clave para el éxito de esta metodología:

- **Experiencias de impacto:** Si además las experiencias vividas son nuevas e impactantes, el recuerdo y la capacidad de análisis son mayores, así como la identificación de habilidades. En este sentido el Outdoor Training plantea actividades poco o nada comunes, que impactan en la mente de los participantes. Actividades originales y atractivas.
- **Experiencia que provoca aparición de competencias: Relevancia:** El entorno desconocido refleja necesidades, interacciones e interdependencias que existen en el entorno profesional. Estas se ven desde otras ópticas y ayudan a desarrollar áreas de mejora.
- **Experiencias agradables que evocan recuerdo y memoria positiva:** El carácter positivo, y a menudo divertido de estas actividades hace que lo aprendido se recuerde con mayor facilidad. Nuestra memoria, como nuestra percepción, es selectiva, y selecciona entre todos los estímulos recibidos aquellos que se han vivido de una forma más positiva.

El outdoor training no es sólo una metodología de formación. Es ante todo una metodología de desarrollo, y las personas nos desarrollamos haciendo, reflexionando y proponiéndonos mejorar. El outdoor training nos invita a hacer, a actuar, nos invita a descubrirnos a nosotros mismos teniendo en cuenta lo más objetivo, nuestra forma de hacer, nuestros comportamientos observables.

A menudo se confunde outdoor training con deportes de aventura, y es que el outdoor training tiene, en sí, mucho de aventura. El outdoor training es la aventura del conocimiento de uno mismo y de los demás, la aventura del aprendizaje y la experiencia

en el medio natural, la aventura de la mejora continua y el afán de superación, la aventura del desarrollo del talento, en la vida y en la empresa.

Finalizo como comencé, con las palabras de uno de los directivos que han participado en alguno de los programas de Outdoor Training. Fue al acabar de comer el último día del curso, después de haber realizado una actividad de autoconocimiento y confianza, cuando José Luis, el directivo del que ya hemos hablado al comenzar este capítulo me dijo: *“He hecho en estos días con 50 años lo que no había hecho nunca, y creo que jamás lo olvidaré”*.

chernan@haytraining.com